



最終講義

わが人生の経営分析

渋谷 武夫

平成 24 年 1 月 12 日（木）

10 時 45 分～12 時 15 分

於：生田校舎 512 教室

（当日は、時間の関係で内容を端折ったのと、資料の一部配布漏れとがあったので、以下ではそれを補足・修正した。）

ただ今は、過分なご紹介をいただき、ありがとうございます。とうとう、本日、最終講義の日を迎えました。本日の講義ですが、先輩の先生方の例を参考にして、いろいろ考えました結果、2 部構成にしました。第 1 部は流動性分析の補論、そして第 2 部は私の恥多き人生（生きざま）です。

第 1 部 短期流動性リスクの評価（補論）

短期流動性分析については、講義の中でかなり詳細に説明しましたが、本日、さらにその補足をしたいと思います。

短期流動性評価の指標として最もよく知られ、かつ使用されるのは流動比率と当座比率です。まず、これらの比率の簡単な復習です。

1 伝統的尺度

① 流動比率

もっとも一般的な比率であり、「流動資産 / 流動負債」で計算され、分子も分母も期末の数値です。

この比率は、200% 以上あれば安全（「2 対 1 の原則」）とされますが、すべての業種に適応するわけではありません。しかし、我が国ではこの比率に依拠している経営分析書が多く見られます。また、流動資産の質を考慮すべきです。例えば、Wal-Mart のような企業では、売上債権はほとんどなく、また棚卸資産の回転も速いので、流動比率は低くなります。

② 当座比率

流動比率よりより厳格な支払能力を測定するのが当座比率で、「当座資産 / 流動負債」で算定されます。これは、流動資産からもっとも流動性が乏しく、かつ損失を生じ（腐敗し）やすい棚卸資産や前払費用を除いた当座資産を分子に用いるものです。しかし、厳密には、回収の遅い売上債権を当座資産から除いたり、換金化の早い棚卸資産を当座資産に加えたりすべきです。

2 流動資産の質

流動比率を使用する場合、流動資産の質を考慮することが望ましい。流動資産の質は、構成比率や次の回転率によって測定します。

① 売上債権回転率

「売上高 / 平均売上債権」で計算され、売上債権の回収能力を測定します。その逆数である平均回収期間（「平均売上債権 / (売上高 ÷ 365)」で算定）により、回収日数を用いることもあります。

② 棚卸資産回転率

「売上原価 / 平均棚卸資産」で計算され、棚卸資産の販売能力を測定します。その逆数である、棚卸資産回転期間（「平均棚卸資産 / (売上原価 ÷ 365)」で算定）により、在庫日数で示すこともあります。

さらに、これらと次の比率を組み合わせることで資金繰りを測定することもあります。

③ 仕入債務回転率

「仕入高 / 平均仕入債務」で計算され、掛代金の支払速度を測定します。その逆数である仕入債務回転期間（「平均仕入債務 / (仕入高 ÷ 365)」）により支払いまでの日数で示すこともあります。

④ net trade cycle (net conversion cycle)

以上の3比率を組み合わせ、「平均回収期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間」で営業活動による資金回収の速度を測定することもできます。この数値が小さいほど資金繰りは良くなります。

しかし、流動比率や当座比率の欠点としては、次の点が指摘されます。

- ・ 経営者による操作の可能性
- ・ 将来のキャッシュフローに関するタイミングや大きさについての情報をもたらない

3 営業キャッシュフロー対流動負債比率

近年では、キャッシュフローを利用した比率が、前述の比率に併用されるようになってきました。「営業キャッシュフロー / 平均流動負債」がそれで、流動比率や当座比率のキャッシュフロー版とも言えます。米国の場合、製造業や小売業では40%以上あれば健全とされています。

4 The Coca-Cola Company の分析例

以下では、Clyde P. Stickney のケースを紹介します。単位は百万ドルで、資料を用いて計算した7年度の比率は次の通りです。

流動比率	$\frac{6 \text{ 年}}{74.2\%}$	$\frac{7 \text{ 年}}{\$ 5,910 \div \$ 7,406 = 79.8\%}$
当座比率	$\frac{6 \text{ 年}}{41.0\%}$	$\frac{7 \text{ 年}}{(\$ 1,433 + \$ 225 + \$ 1,641) \div \$ 7,406 = 44.5\%}$
営業キャッシュフロー対流動負債比率		
	$\frac{6 \text{ 年}}{49\%}$	$\frac{7 \text{ 年}}{\$ 3,463 \div (\$ 7,348 + \$ 7,406) \div 2 = 46.9\%}$
平均回収期間	$\frac{(\$ 1,695 + \$ 1,641) \div 2}{\$ 18,546 \div 365} = 32.8 \text{ 日}$	
棚卸資産回転期間	$\frac{(\$ 1,117 + \$ 952) \div 2}{\$ 6,738 \div 365} = 56 \text{ 日}$	
仕入債務回転期間	$\frac{(\$ 3,103 + \$ 2,972) \div 2}{\$ 6,738 + \$ 952 - \$ 1,117} = 168.7 \text{ 日}$	
net trade cycle	$32.8 + 56 - 168.7 = -79.9 \text{ 日}$	

このサイクルは約「-80 日」で、極めて資金繰りは良好であるといえます。しかし、注4を参照すると仕入債務には未払費用が含まれ過大表示されています。未払費用を除くと仕入債務回転期間は109.2日となり、実質的 net trade cycle は「-20.4 日」となります。いずれにせよ資金繰りは良好といえます。

短期流動性リスクの評価

流動比率や当座比率によれば、それぞれ、200%、100%を大きく下回る（つまり流動性リスク大）といえますが、より詳細に分析すると、次の点が明らかになります。

- ① 営業キャッシュフロー対流動負債比率は、やや低下しているが40%を大きく上回っており、健全である。
- ② 流動資産中の「現金及び市場性ある有価証券」の割合が28.1%*と高く流動資産の質は良好である。
- ③ 注5によれば、利用可能な信用枠は11億ドルで、そのうち2億ドルが未決済である。

④ 当社はペプシとともにソフトドリンク業界を支配し、ブランドが確立している。

⑤ 収益性が高い。 **

$$* \quad (\$1,433 + \$225) \div \$5,910 = 28.1\%$$

$$** \quad ROA = \frac{\text{純利益} + (1 - \text{税率})(\text{支払利息})}{\text{平均総資産}} = \frac{\$3,492 + (1 - 0.35)(\$286)}{(\$15,041 + \$16,161) \div 2} = 23.6\%$$

6年：21.9%

税率は35%である

以上から、流動比率や当座比率は極めて低いものの、その他の分析結果も含め総合的に考察すると、また必要な場合、短期資金の調達は容易と思われ、コーク社の流動性リスクは小さいといえます。このように、流動比率や当座比率だけで流動性リスクを評価することは、誤った解釈をする可能性もあり、注記事項の検討も含め、総合的に評価するのが望ましいといえます。

長谷川安兵衛先生（1939）に、ある理学博士の随筆「涙」を引用した、概略次の文章があります。「涙には悲しみの涙、うれし涙、悔し涙、あるいは安っぽい偽善の涙などその人の置かれた状況によりさまざまある。しかし、これらはどれも化学の器械で分析すると、少量の塩分と水からなり変わりがなくなってしまう。化学的に見ればそういうことだが、その時の環境や事情を見ればどういう涙かはわかる。」経営分析も同様だということです。

資料：The Coca-Cola Company 連結財務諸表の抜粋（単位：百万ドル）

損益計算書

	6年	7年
売上高	\$ 18,018	\$ 18,546
売上原価	<u>6,940</u>	<u>6,738</u>
売上総利益	11,078	11,808
支払利息	272	286
税引前利益	<u>4,328</u>	<u>4,596</u>
純利益	\$ 2,986	\$ 3,492

キャッシュフロー計算書

	6年	7年
営業活動による純キャッシュフロー	\$ 3,328	\$ 3,463

貸借対照表

	6 年	7 年
流動資産		
現金及び現金同等物	\$ 1,167	\$ 1,433
市場性ある有価証券	<u>148</u>	<u>225</u>
	1,315	1,658
売上債権、貸倒引当金控除、 6 年 \$ 34, 7 年 \$ 30	1,695	1,641
棚卸資産	1,117	952
前払費用ほか	<u>1,323</u>	<u>1,659</u>
流動資産合計	5,450	5,910
総資産	<u>\$ 15,041</u>	<u>\$ 16,167</u>
流動負債		
仕入債務及び未払費用	\$ 3,103	\$ 2,972
流動負債合計	<u>7,348</u>	<u>7,406</u>

注

4. 仕入債務及び未払費用

	6 年	7 年
仕入債務及びその他未払費用	<u>\$ 2,074</u>	<u>\$ 2,055</u>
仕入債務及び未払費用合計	\$ 3,103	\$ 2,972

5. 短期借入金および信用枠

借入金は主に米国で発行されたコマーシャル・ペーパーからなる。
7 年度末のコマーシャル・ペーパー借入金の発行は \$ 32 億であった。
加えて、信用ラインは、その他の利用可能な短期信用枠が \$ 11 億あり、その \$ 2 億が未済であった。

参考文献：

Stickney, C. P and P. B. Brown (1999), *Financial Reporting and Statement Analysis, A Strategic Perspective*, The Dryden Press.

長谷川安兵衛 (1939)『会社分析の基礎知識』東京泰文社。

渋谷武夫 (2011)『ベーシック経営分析 (第 2 版)』中央経済社。

第2部 わが人生の経営分析

プロローグ

太平洋戦争が始まる7か月前の昭和16年5月6日、神奈川県川崎市の臨海地帯近くに、クリーニング屋の一人っ子として生まれました。A型で引っ込み思案、病弱な子供でした。

私の趣味は落語を聞くことと、武道です。武道は、小学校時代の柔道を皮切りに、大学時代空手、サラリーマン時代少林寺拳法、教員時代合気道と絶えず何かをやってきました。おかげで今日まで大きな病気をすることなく、まあ元気でやって来れました。

私の行動指針は、次の2つです。

- ① 「人の行く裏に道あり、花の山」
- ② 「半ばは自己の幸せを、半ばは他者の幸せを」

①は相場の格言として知られますが、私の場合は相場とは関係ありません。

②は少林寺拳法の教え（自他共栄）ですが、私にぴったりだと思っています。

性格は律義で、決めるまでは慎重ですが、決めると持続します。

これから、多少紆余曲折のある、そして恥多き私の人生についてお話しさせていただきます。一人の先輩として、若い皆さんのこれからの長い人生にとって、反面教師になればと思います。

1 幼少期

記憶にあるのは空襲と疎開です。4歳ごろ群馬県の草津温泉に疎開していました。当地は温泉場として知られますが、冬は特別寒く、温泉は熱いので、ひび、アカギレだらけの子供には入浴が苦痛だったことだけを記憶しています。現地の幼稚園に通っていましたが、ある日、昼休みのサイレンが鳴った時、一人ですたこら帰宅してしまいました。川崎で経験した空襲警報と間違えたので

す。現地の子たちは平気でした。

終戦後は横浜市の尻手（現在は鶴見区）の長屋暮らしでした。当時は、防空壕や爆弾池（爆弾が落ちてできた大きな穴に水が溜まり池となったもの）など、戦争の傷跡がいたるところに見られました。

2 小学校時代

昭和23年4月横浜市の古市場小学校に入学しました。1年生の時の運動会で、クラス代表としてリレーに出ましたが足袋をはいて走りました。当時はまだ運動靴はほとんどなく、配給制でした。1年生の夏休み中に川崎市南町（現在は川崎区）の新居に引っ越します。2学期はそこから一人で遠距離徒歩通学ですが、大人でも30分以上はかかる距離だったと思います。途中にいじめっ子たちがいて、その子たちの家の前を通るとよく脅かされました。3学期からは川崎市の京町小学校に転校し、さらに2年生の4月からは自宅の近所に新設された川崎小学校に転校しました。自宅のある南町は赤線地帯として有名で、私はそこが嫌でした。

低学年時代は教室不足のため2部授業で、午前授業の場合は昼に帰宅し、午後授業の場合は昼から登校しました。小学校時代は通信簿にいつも「消極的」と書かれ、相変わらず病弱で学校をよく休みました。5年生の時に近所に修武館という柔道場ができましたので、そこに入門し、夕方はほぼ毎日稽古に通いました。おかげですっかり体も丈夫になり（首も太くなり）ましたが、6年の2学期からは受験のための補修授業に出るため、柔道はやめました。当時、私のあこがれは姿三四郎（柔道小説の主人公）でした。柔道は好きでしたし、道場の先生からはよく模範演技のご指名を受けました。背が低いこともあり、得意技は背負い投げでした。市の小学生柔道大会にでて準優勝したこともあります。2年からの同級生には、「上を向いて歩こう」で有名な坂本九がいました。家も近く、よく一緒に野球などしていました。彼は9人兄弟の末っ子で、名は「九」と書いて「ひさし」と読みますが、みんなから「きゅう」と呼ばれると怒っていました。彼はチームの打順や守備決めを仕切り、マネージメントの才

があったようです。

1年生の時、学校で高熱をだし倒れ、お漏らししたのですが、担任の三浦先生（若い女性）は川崎の自宅まで、背負って送り届けてくれたそうです。また、教室が2階になった4年生の昼前の授業時、トイレに行きたかったのですが、恥ずかしくて先生（女性）に言えず、我慢しました。終わりと同時に廊下から階段を駆け下りる途中で我慢できず漏らしたことがあります。そのまま帰宅してズボンを換えて学校に戻りましたら、クラスの女の子に「ズボンが換ったね」と言われ、何も言えなかったことが思い出されます。大学での講義時間中に女子学生が、「トイレに行ってきます」といって出て行くのを見ると複雑な気持ちになります。

3 中学・高校そして空白時代

横浜市にある私立の浅野学園に6年間通いました。この学校はセメント王で浅野財閥の創設者である浅野総一郎が作った男子校です。電車通学でしたが、入学間もない朝礼時に当時の^{かん}名校長が「君たちは学割を利用しているのだから、電車では座席に座らないように。」といわれ、それを守り電車ではいつも立っていました。今でも、シルバーシートに座るのは少し抵抗があります。1年の時から習った国語の半田先生という若い男の先生は授業時間によく文学書（森鷗外、夏目漱石、芥川龍之介、志賀直哉など）を読んでくれ、おかげで我々仲間は文学少年になりました。中学生の当時読んだ本で、堀辰雄の『風立ちぬ』などに出てくる軽井沢や信濃追分に憧れ、後年、社会人になってから頻繁に行きました。また、偶然読んだ『赤毛のアン』によってプリンスエドワード島に憧れましたが、なかなか行く機会がなく、3年前にようやく夢をかなえました。落語の本などもよく読み、その影響で「恋」の旧漢字「戀」を、「こい（戀）」という字を分析すれば、いとし（糸）、いとし（糸）と、いう（言）こころ（心）」などと覚えていました。

先生方には面白い綽名がついており、良い思い出になっています。顔の四角い中学の担任が「ゲタ」、だばハゼに似た先生が「ダボ」、高校の時の担任は

「アオ」、これには「青二才だから」という説と「髭剃り跡が青いから」の2説がありました。ほかにもここでは言えないような面白いものもあります。知りたい方には、個人的にお話しします。

中学・高校時代はまじめに勉強や読書に励んだ6年間でした。当時の大学受験では「四当五落」といって「睡眠が4時間以内なら合格、5時間以上寝てるようでは落第する」と言われた時代でした。このため高校時代はいつも寝不足で、世界史の時間に寝ぼけて大あくびをしてしまい、温厚な先生から「あまりあからさまにするなよな」と注意されたこともあります。今でもその先生には申し訳なく思っています。

当時は難関校受験は浪人するのが当たり前でした。お定まりの浪人時代はお茶の水にあった駿台高等予備校（現、駿台予備校）の午前部文系コースに入りました。ここの入学は難しく、午前部生は550人くらいでしたが、220人くらいは東大の文系に合格していました。当時、予備校やそのそばにあるアテネフランセ周辺はしっとりとして落ち着いた雰囲気があり、好きな場所でした。このためか、いまでも御茶ノ水駅周辺には愛着があります。

4 大学時代

大学は、近代経済学を学びたくて、近代経済学のメッカといわれていた一橋大学の経済学部に入りました。キャンパスの雰囲気や当時の国立、国分寺あたりが国木田独歩の『武蔵野』を彷彿とさせたことも理由の一つです。入試の思い出ですが、当時、試験は1次と2次に分かれており、2次の2日目、午前の数学で大失敗します。数学は得意科目でしたから、あきらめてそこで帰ろうと思ったのですが、母が折角作ってくれた弁当くらい食べて帰ろう、食べたあと、ここまで来たら最後まで受けてみよう、となりました。結果は合格でした。自己評価だけで判断してはいけない、最後までベストを尽すべしという教訓になりました。

入学して早速、空手道部に入部しましたが、受験勉強でなまった体には稽古や合宿はきつかったことを覚えています。しかし、2年の秋の合宿後に体調を

崩し（痔）になってしまい、残念ながら空手はやめました。

2年から3年への進級時はキャンパスが変わり、留年制度がありました。2年次の高橋^{あんこうさん}安光先生の仏語（必修）では、ジャン・ジャック・ルソーの難解な小説がテキストです。これは間^ま男^{おとこ}が出てくる変わった小説でしたが、内容は難しかった。中間テストではよくできたつもりが成績は意外にも「良」でした。ところが期末テストは非常に難しく、万一、中間が70点だったら、平均60点に行かないかもしれない、と非常に心配しました。試験後、仲間と麻雀をやっているときに少し心配である旨を話すと、その中の1人が高橋ゼミで、これから先生のお宅へ一緒に行こうといってくれ、3人で吉祥寺のお宅に行きました。そこでうどんをごちそうになり、麻雀に誘われ、終了後、来訪理由を聞かれました。成績が少し気になる旨話すと、試験の解答状況を聞かれ、「大丈夫じゃないの」と言われ、安心して帰ってきました。結果は無事合格でした。春に国立のキャンパスを歩いていると、はるか向こうから高橋先生がこちらに来るのが見えました。私は、なんと、右折してしまったのです。なぜ、「ありがとうございました。ご馳走様でした。」の一言くらい言えなかったのか、今でも、思い出すたびに申し訳ないやら、情けないやらで自己嫌悪に陥ります。

3年からのゼミは、経済理論を学びたくて国民所得論や計画経済で知られる、山田雄三先生のゼミ（通称ヤマユウ・ゼミ）に参加しました。我々は先生の最後のゼミ生でした。先生はいかにも学者然としておられ、当時、福祉に関心があったようで私としては想定外でした。このためかゼミではミュルダールの『福祉国家を超えて』を原書で読まされました。サブゼミではドーマーの『経済成長論』の翻訳を読んで、4ゼミ討論会（相手は東大、横国大、慶応大）に参加していました。卒論は「ヒックスの需要理論」というテーマでしたが、難しく苦戦しました。

ゼミの大先輩には経済小説の大家、杉浦栄一氏（城山三郎）がいます。その後、山田先生は定年1年前で大学を退官され、新設の虎ノ門にある社会保障研究所の初代所長に就任されました。このため我々の4年次は名目上はお弟子さ

んの塩野谷裕一先生のゼミ生ということでしたが、実際の指導は虎ノ門の研究所に通い、山田先生の指導を受けました。

経済学部でしたが、当時から、会計には興味があり、2年次のゼミでは飯野利夫先生のゼミに参加し、SHM 会計原則の原文をガリ版刷りで読まされましたが、よくわかりませんでした。そのほかには番場嘉一郎先生の会計学原理、片野一郎先生の会計学総論などを学びました。いずれもお亡くなりになっていますが、会計学の大家です。

ところで私は2年間で1度もゼミを休んだことはありません。友人もほぼ同様です。学内で実施する合宿や、通常の練習にはゼミと体育以外は授業を休め、というサークルもありました。専修大学に来て、ゼミのありようがずいぶん違うのには驚きました。

ほかに大学時代の思い出として、3年次のゼミ同期生との臨海寮（千葉県富浦）で行った夏季勉強合宿があります。夕食後仲間数人と海岸を散歩していると、数人のギャルが音楽をかけて踊っていましたが、我々を見ると「踊りませんか？」と誘ってきました。しかし、だれも応じられず、そのまま寮に帰ってきました。合宿後、我々数人のダンス・スクール通いが始まります。人一倍慎重な私は徹底的に技術を磨き、自信が持てるようになってから、冬のダンパー（ダンスパーティ）にデビューしました。その後も卒業まで何回も参加しましたが、人見知りの激しい私は、見知らぬ女性に声を掛けられるわけもなく、いつも壁際で他の人が踊るのを見ていました。

5 サラリーマン時代

大学卒業後は将来性があり、勤務時間が少なく給料は銀行並み（つまり時間効率がいい）の保険業、それも一番人気の東京海上ではなく、日本生命保険相互会社に就職しました。入社式の前日夕方、大阪は京阪沿線の香里園に新設されたばかりの研修寮に入りました。同期生 76 人（北は北大から南は鹿児島大と全国の大学出身者）と2年先輩の数人の社員との共同生活は楽しかったといえます。入寮した日の夕方、同室の友人（神戸大出身）と駅まで、歩いて買い物に

行き、駅近くの下駄屋で友人が400円の下駄を購入した時のことです。彼が、「おじさん、これまからへんの？」と聞いたのには驚きました。何しろ、その頃の私は、つり銭が少なくても黙って受け取って帰ってくるくらいでしたから（今は、そんなことはありません）。入社後、今までの女性と縁がない人生とお別れになりました（なぜなら、生命保険会社は女性社員が多い）。寮生活の間、桃山学院大出身の友人と会計学の勉強会をやっていました。

大阪での2か月の研修で保険業務を学んだ後、東京の財務部に配属が決まりました。しかし、東京と大阪の財務部門配属者だけはさらに1か月近く、財務諸表や経営分析の基礎について大阪の本店で教育を受けました。この大阪暮らしの3か月は楽しく、今でもよい思い出です。その後仲間うちに病人（おたふくかぜ）がでて、結局、8月に入ってから東京財務部の融資1課に参りました。職場は日比谷公園と帝国ホテルの向かいにあり、いいロケーションでした。ここでの仕事は銀行の貸付課のような仕事で、融資の申し込みを受けると簡単な財務調査を行い、審査に入るかどうかを決定するところで、経営分析の基礎的なことをやっていました。土曜日は仕事が昼までですので、今もテレビでやっていますが、当時始まって間もない「笑点」を水道橋の後楽園によく見に行きました（無料でしたので）。また、職場の隣には東宝演芸場があったので、よく落語研究会を開きに行ったものです。今の落語協会会長、柳家小三治が若手（当時二つ目）で出ていましたが、好きな噺家でした。3年過ぎたころ、同じ会社の女性と結婚しました。結局、財務部には4年間いて、その後、転勤で川崎支社に2年間いました。この支社は川崎駅前にあり、自宅からは歩いて7、8分で夏など暑いときは昼休みに帰宅し、食事してお風呂に入ってから会社に帰ったこともあります。また、就職後3年過ぎたころから体力が落ちてきたように思えたので、南武線の矢向駅の近くにあった少林寺拳法の道場（道院という）に週2回通いました。結局、少林寺拳法は最後が3段でした。

また、川崎支社では同じ係りの商業高校出の後輩と会計学の専門書（山下勝治『会計学一般理論』）の勉強会をやっていました。支社に2年間いたのち（その間に主任に昇格）、東京に新設されたばかりの外務養成課に主任として転勤と

なりました。当時、保険の勧誘はどこも「保険のおばちゃん」が主でしたが、これは当時としては画期的な大卒男子のエリート外務員の養成機関です。講師は40歳代くらいの外務員上がりの職員で構成されていました。彼らは、出世という点では窓際族でしょうが、私には優雅な生活に見えました。講義の時以外は何をしても自由で、昼間からテニスに行ったり、喫茶店に行ったりしていました。まさに大学教員のようなのです。

私は事務方の主任でしたが（専修大学でいえば教務課の主任のような仕事）、時々、会計学の講義なども担当しました。この時の経験で、自分は教育者に向いているのではないかと思い、考えた末、7月に上司に打ち明け9月末で退職しました。もともと、性格的にサラリーマンには向かないだろうから、早晚やめるつもりでもありました。

9月中旬から、会計の専門家を目指して、仕事の合間を縫ってお茶の水の明治大学前にあった計理教育研究所に入会し、簿記・会計や原価計算などを学びました。ここは明治大学の先生方がやっている学校でしたが、そこで出会ったのが原価計算担当で当時専修大学の専任講師だった櫻井通晴先生です。私は原価計算に興味を持ち、また、先生からはなぜか目をかけていただきました。先生とは、その後、専修大学に来て、同僚となり、今日に至るまでご厚誼をいただいています。しかし、その後、単に資格を取得するだけでは物足りなくなり、また、もう少し会計学を深く学んでみたいと考え、大学院受験を決意します。しかし、一橋大は推薦書が必要であり、指導教授は退官されていること、試験には英語だけでなく第2語学もあり、しかも9月末の試験には間に合いそうもないこと、また、当時は川崎から、千葉県の我孫子市に引っ越しが決まっており、そこから国立まで通うのは大変であることなどから、一橋大の受験をあきらめます。さらに、それなら、会計では次は早稲田大学だと考え、受けてみることにしました。ここは英語だけでしたし、推薦書も必要なく、試験の時期は2月であり、軽い気持ちでした。

ほとんど受験勉強はしませんでした。運よく商学研究科の修士課程に合格し、考えた末、結局、入学することにしました。ゼミはたまたまですが、原価

計算ということで、若手の小川^{きよし} 例先生にしました。受験勉強としては、11月から週1時間（1日おきに20分ずつ3日）だけサムエルソンのEconomicsを読んだだけです。「時々一遍にやる（週に1日だけ1時間）よりは、少しずつでもコツコツとやる（1日おきに20分ずつ3回）」方が効果的だと考えたからです。

6 大学院時代

小川先生は人望があり、かつ、大酒のみで知られていました。ご専門は原価計算と経営分析でした。結局、私も小川先生と同じ原価計算と経営分析をやることになります。土曜日の夕方（多分、卒業生などが飲みに来やすいから？）のゼミの後は必ず大学近くのしのぶで飲んだ後、高田馬場駅近くの八重（いずれも飲み屋）で梯子です。私はそれまで1滴も酒は飲みませんでした。よくお供し、おかげで少しは飲むようになりました。また、小川先生は私に気を使ってくれ、最初の頃、飲んで帰りが遅くなった時、ご自分の名刺の裏に私の妻あてに帰宅が遅くなった理由を書いて持たせてくれました（私はお断りしたのですが）。入学後間もなく、やっと南町（川崎）から千葉県の子孫（手賀沼のほとり）に引っ越しました。

修士論文は先生とも相談のうえ、「事業部業績評価に関する一考察」としました。管理会計としてはオーソドックスなテーマだったと思います。以来、管理会計研究に集中することになります。

大学院に入って間もなく、先生から言われ、新宿駅そばの東京法科大学校で2級工業簿記講座を担当しましたが、大変勉強になりました。人に説明するためには90%の解答能力では十分ではなく、100%以上の解答能力（理解）が必要とされるからで、まさに「教えることは学ぶこと」だと実感しました。また、先生が依頼を受けた公認会計士原価計算講座の連載を代筆したり、1年目の冬には府中にあった中小企業大学校に行き、経営分析の個人指導なども行いました。当時、武蔵野線が開通したばかりで本数も少なく、我孫子から通うのは大変でしたが、いい経験になりました。日生時代の経験が生きたといえます。また、そこで専修大学経営学部の井下武厚先生や中山雅博先生（いずれも

大分前に退職)とも面識を得ました。

修士課程では本学商学部の黒川保美先生や竹本達広先生とも一緒に、お二人とはそれ以来のお付き合いです。修士課程時代には、腕試しで受けた日商1級、税理士簿記論、財務諸表論にも合格しました。

修士課程の2年に進んで間もない頃、小川先生から「修士課程が終わったら、どうするんですか?」と聞かれ、私は「会計士か税理士になります。本当は教員になりたいのですが年令的に無理だと思いますので。」と答えますと、先生から「そんなことはないですよ」と言われ、博士課程への進学を決意しました。当時、妻子をかかえアルバイトも結構やっていたので、受験勉強は、例によって、昔読んだ仏語の参考書と、英語はEconomicsを修士受験時と同じやり方で復習し、受験しました。

博士課程の入学試験は競争率が4倍で難しかったのですが、運よく博士課程に合格し、入学できました。その後、就職に際しては年齢的なハンデもあり就職先がなく、いくつもの大学を受けては振られ、苦勞しました。また、3年目に我孫子から世田谷に転居しました。結局、博士課程に5年間おりまして、やっとのことで高田馬場駅近くにある富士短期大学(現在は東京富士大学)に就職できました。

7 富士短期大学時代

ここでは主に原価計算担当ですが、簿記、会計学なども担当しました。また、私と入れ違いにそこから専修大学に移られたのが商学部の奥村輝夫先生です。この時代に、小川先生がらみで専修大学商学部の小沢康人先生(数年前にご逝去)とも面識を得、お世話になりました。そのほか、商学部の柳裕治先生や佐々木重人先生と知り合ったのもその頃です。

結局、富士短期大学には5年間お世話になり、その後、縁あって専修大学商学部に移ることになりましたが、上述のようにすでに何人かの専修大学の先生方とは面識がありました。これも、縁ですね。この時代の思い出としては、通信教育の出張講義で仙台に行った時、午前が原価計算、午後が会計学(私が代

講) 各3時間を一人で担当したのですが、受講者は午前・午後同じ受講生一人だけ。午後の講義をしている最中に居眠りをされてしまい、そのまま講義が続けたことがあります。彼は当日朝早く三陸にある自宅から車で駆けつけ、疲れがでたためです。

また、このころ体力の衰えを感じ、合気道を始めまして、今日に至っております。私

が、習い事を始めるときは、武道である(興味がある)ことのほかに、通いや
すい(持続しやすい)ことなどを十分吟味してから始めます。

8 専修大学時代

さて、やっと、専修大学に来了ました。専修大学では経営分析担当ですが、原価計算、工業簿記、簿記、外国書講読、ゼミナールなどを担当してきました。大学院では修士課程と博士課程の経営分析です。また、商学部主催の簿記講座、計修会主催の原価計算、学生部主催の税理士講座や上級簿記講座など、多くの課外科目を担当してきました。10年ほど前からは体育会合気道部の部長も務め、稽古や合宿にも参加してきました。

この間、平成6年～7年の1年間、長期在外研究員としてオーストラリアのシドニー工科大学に参りました。研究は勿論ですが、日本に居る時はできないことをしようと、旅行と合気道の稽古に励みました。

会計学科創設40周年の記念行事を会計学科の仲間の先生方と共に実施できたことも良い思い出です。行事の一環として附属北上高校(岩手)、勝田高校(茨城)、延岡商業高校(宮崎)に出向き、高校生に会計学についての講演をしたことも忘れられません。

学会活動では、日本会計研究学会評議員、日本簿記学会理事、日本セキュリティマネジメント学会常任理事など、いくつかの学会で役員を務めさせていだきました。また、全国経理教育協会主催の簿記能力検定上級試験委員や公認会計士試験委員も務めました。そして今日の日を迎えました。

この間、ゼミの学生や合気道部の学生たちとの交流、親しい仲間の先生方と

のお付き合い、いずれも楽しい教員生活を送れたと思います。

9 わが人生の経営分析

わが人生を大まかに分析してみると、次のようになります。

- ① 収益性分析：生涯賃金ということで考えれば、日生に定年までいたほうが多かったかもしれません。給与や、退職金、年金などで考えると、多分そうでしょう。大学教員はサラリーマンよりも高年齢まで、働けますが、教員になるのは大体30歳近くと遅いですから、実働期間は決して変わらない（私の場合は、30代後半からでした）。
- ② 安全性分析：昔は、両業界ともに、絶対つぶれないと思われていたが、近年ではどちらも絶対安全とは言えなくなってきました。安全性はまずまず。
- ③ 活動性分析：自分の能力を有効活用する点では、教員でよかったと思います。
- ④ 総合評価：大学教員には時間の束縛が少なく、若い学生たちといつまでも付き合えること、教えたり、書物を読むことは自分の性に合っていることなどを考えると、自分にはよかったのではないかと思います。

エピローグ

早いもので、専修大学に参りまして27年、本当にあっという間でした。この間、私を迎えてくれた専修大学に少しでも報いることができればと、微力を尽くしてまいりました。いわば、縁の下の力持ちの役は果たせたかなと思っています。

最後に、若い皆さん（特に学生諸君）へのアドバイスとして、以下のことを強調したいと思います。

- ① 健康管理

② 趣味・得意技

①と②に関して私の場合は落語と合気道です。

③ 友 : 一人っ子のため、友を大切にします。学内外に何人かの親しき友が持てました。

④ 継続は力なり：あのイチローがメジャー最多安打記録を打ち立てたとき、「つまらないことでも続けていると、いつかとんでもないところに来ている」と言っています。私、昨日合気道5段の免状をもらいました。少林寺拳法は3段です。これが、自分に自信を持たせてくれました。

⑤ (基本) 授業を大切に：授業時間中にはほかの勉強をしている学生がいいます。「知っているから聞く必要はない？」しかし、何べん聞いてもよいのです。武道も同じです。基本は繰り返し、反復することが大事です。知っていることであっても、別の考え方が得られるかもしれないし、仮に同じであっても復習になるのです。これにより理解の深みが増し、また理解が確実になります。私のいくつかの試験委員としての印象は、受験生の多くが基本の理解不足である、ということです。

私のこれからは、三屋清左衛門（藤沢周平『三屋清左衛門残日録』の主人公）のようにありたいと思っています。彼は殿様の側用人を務めた後、隠居して家督を息子に譲り、隠居の身の上ですが、それを憂えるのではなく、人生を楽しんで行きます。

あと2か月半ほどで専修大学を去ることになりますが、これからは大学の外から専修大学を応援していきたいと思っています。まだしばらくは専修大学におりますので、よろしくお願いします。

ご静聴、ありがとうございました。